

Morgendagens kampe skal vindes på den mentale og psykiske overlegenhed, lyder opskriften fra manden, Ulrik Wilbek, der skal sikre de danske håndboldherrer en plads i verdenstoppen.

Den evige jagt på guld



Som en anden kong Midas blev alt, hvad Ulrik Wilbek og damelandsholdet rørte ved i 1990'erne forvandlet til guld. Nu er han ude i den samme mission med herrerne. Det bliver endnu sværere, men vejen til guldet går gennem god rekruttering og maksimal udnyttelse af potentialerne. Også erhvervslivet kan lære noget af håndboldlegendens ledelse

AF JACOB BREJNEBØL KNUDSEN
FOTO: MICHAEL LANGE

I formiddagsaviserne er det sket mere end en gang, at Ulrik Wilbek er blevet omdøbt til Guldrik efter hans utallige medaljer med kvindelandsholdet og Viborgs mangedobbelte Danmarksmestre i kvindehåndbold. Nu forsøger han at finde guldvejen hos håndboldherrerne. En vej, der bliver endnu sværere end hos kvinderne, fordi bredden i herrerne elite består af flere nationer. Men Ulrik Wilbek vil for alt i verden vinde guld, og et hans redskaber er en ledelsesstil, der skal skabe den psykiske ballast for spillerne, så alle kan bidrage til succes. Derudover nævner han lederens evne til at spotte de rigtige folk til at udføre arbejdet som en grundsten til at hive resultater hjem. En evne, der også er særdeles brugbar i erhvervslivet, men som ifølge Wilbek ikke er enhver beskåret.

»Der skal jo en million ting til for at være en god leder, men

først og fremmest skal man være god til at rekruttere. Man skal være god til at se potentialer og være interesseret i talenter, fordi der er så utroligt mange både inden for sport og erhvervsliv, der kommer til at rekruttere nogle mennesker, som de synes kunne være spændende at få, men de har ikke tænkt over hvorfor, og de har ikke tænkt over, om de passer til deres virksomhed eller hold. Det synes jeg er meget væsentligt. Når jeg rekrutterer spillere til landsholdet, skal de være forskellige og de skal kunne supplere hinanden,« siger håndboldtræneren, der er kendt for sit berømte engagement og til tider også temperament.

Psyken afgør kampen

Et andet punkt han bruger meget, er det mentale. Nutidens eliteidræt er så tæt, at det ofte ikke er de fysiske, taktiske eller tekniske evner, der afgør, hvem der vinder. I stedet er den psykiske styrke ofte med til at afgøre slagets gang – især i tætte dystre. Ulrik Wilbek er selv bagmand for håndboldens

måske største psykiske sejr, da han hjemførte OL-guldet i Atlanta i 1996, hvor Danmark i starten af kampen blev udspillet af de teknisk sublime sydkoreanere, der førte med seks ved halvleg. Men Wilbeks tropper vendte kampen via godt spil i almindelighed og stærk psyk i særdeleshed. Den opskrift har han taget med sig over til herrerne, der op til det seneste EM-slutrunde i Schweiz også har måttet tage de mentale arbejdsindsatser på. Igen mener han, at han har fat i noget, som erhvervslivet kunne tage ved lære af.

»Denne her gang har vi arbejdet utroligt meget med mental træning, og der tror jeg virkelig, at erhvervslivet kan lære noget. Det er helt vildt. Nu om dage er eliteidræt så hårdt. Det er ikke lang tid siden, jeg hørte Michael Laudrup sige, at enhver fodboldkamp bliver afgjort mellem ørerne, og det tror jeg virkelig er sandt. Holdene er jo nærmest lige gode nu. Selvfølgelig er der noget at vinde på det taktiske – og for virksomhederne det strategiske. Men hvis ikke medarbejderne er klar til at udføre de opgaver og er parate til at finde løsningerne, er det jo ligegyldigt. Der tror jeg virkelig, at der er landvindinger at gøre for erhvervslivet,« siger Ulrik Wilbek, hvis ultimative målsætning er at få 100 pct. ud af hvert menneskes potentiale.

»Det er selvfølgelig en målsætning, der sjældent nås, men det betyder, at man hele tiden er på vej,« lyder det fra den sejrsvante træner, for hvem sejren betyder næsten alt, men ikke sådan at livet går i stå, hvis missionen mislykkes.

Den evige kamp for at skabe resultater på håndboldbanen er i Wilbeks tilfælde blevet nemmere med årene. I hvert fald er det med hans cv lettere at få folk med på de utallige ideer, der i en lind strøm opstår i Wilbeks hoved. Og metaltræthed er der ikke noget af.

»Hvis man snakker ledelse i forhold til at nå resultater, handler det om at tro på, at det man gør, er det rigtige. Det er klart, at den kultur, man som leder får opbygget omkring sig, bliver præget af de resultater, man tidligere har opnået. Der er ingen tvivl om, at jeg har nemmere ved at få folk til at tro på, at min ledelsesstil er rigtig, fordi de har set, at det er lykkedes. Og når det så

lykkes igen, tror de endnu mere på det næste gang. Så bliver det meget selvforstærkende,« siger Ulrik Wilbek, der omtrent 25 gange om året tager landet rundt for at holde foredrag om sine måde at koste rundt med håndboldspillere på en konstruktiv måde.

»Der skal jo en million ting til for at være en god leder, men først og fremmest skal man være god til at rekruttere«

Man skal bryde mønstre

Han har svært ved at acceptere, hvis det hele bliver for forudsigeligt og stillestående. Og han er kritisk over for mennesker, der lader stå til og tror, at de alene har opskriften.

»Det drejer sig konstant om at bryde mønstre og ændre vaner. Folk har en tendens til at lade sig blokere i forhold til inspiration og sige, at det har ikke noget med mig at gøre. Men det har det. Det har noget med dig at gøre, hvis du synes det skal have noget med dig at gøre,« siger den ambitiøse, men realistiske landstræner, der ved, at

Headhunteren:

Partner Ulrich Ollendorf og partner Christian Jørgensen fra den globale Executive Search virksomhed Ray & Berndtson beskriver her de ledelsestendenser, som også gælder for Ulrik Wilbek.

Motivation og vindermentalitet

Ulrik Wilbeks store udfordring er at gentage succes. Han har skabt super resultater med kvindelandsholdet i håndbold og har derfor sat overliggeren højt med herrelandsholdet. Forventningerne er store.

■ Toplederen skal først og fremmest sætte holdet til fremtidens udfordring. Teamet sammensættes af individer med stærke kompetencer. Samtidig fokuseres på en langsigtet talentudvikling, som vi ikke kan se udefra.

■ Toplederen skal ville sejren. Vindermentaliteten viser sig i beslutningskraften og i evnen til at coache hver enkelt til en stadig bedre indsats i nuet. Det skaber slagkraft for hele holdet – og hele virksomheden.

■ Den personlige tilstedeværelse kombineret med tydelige tilbagemeldinger – ris og ros – skaber en enestående motivation, smitter af i organisationen og skaber vindermentalitet.

■ Ulrik Wilbek skal nu tilpasse sin lederstil til at motivere et andet køn, dvs. at der i høj grad er tale om situationsbestemt ledelse. Han siger selv, at »mænd er som badebolde, man holder nede i vandet. Når man giver slip, kommer de op igen og overlever ved at give chefen skylden. Kvinderne er anderledes. De tænker, at de ikke er gode nok.«

Blå bog

Ulrik Wilbek
Født: 13. april 1958
Uddannelse/-
beskæftigelse:
Cheftræner herrer,
Skoleleder Viborg HK
College

Titler:

- Kvindelandsholdet:
 - OL guld 1996
 - VM guld 1997
 - EM guld 1994 og 1996
 - VM sølv 1993

- VM bronze 1995
- U-VM sølv 1987

Herrelandsholdet
● EM bronze 2006

Viborg (kvinder):
● DM 1999, 2000,
2001, 2002
● EHF Cup 1999
● Champions League
finalist 2001
● DM sølv 1991

Trænerkarriere:

- Herrelandsholdet 2005-
- Viborg HK (mænd) 2003-2005
- Viborg HK (kvinder) 1998-2003
- Kvindelandsholdet 1991-1998
- Viborg HK (kvinder) 1988-1991
- Virum-Sorgenfri (herrer) 1985-1988 (sideløbende trænet han kvindernes U-landshold fra 1986)

Politisk karriere:

Medlem af Viborg Byråd for Venstre fra 1998 til 2002, hvor han var socialudvalgsformand.

Ulrik Wilbek har siden 1994 været gift med tidligere Viborg HK- og landsholdsmåmand, Susanne Munk Wilbek (tidligere Lauritzen). Sammen har de har sønnerne Rasmus og Tobias på seks og tre år. Fra et tidligere forhold har Ulrik Wilbek datteren Cecilie på 16 år.

Stor forskel på mænd og kvinder

I disse ligestillingstider tør man næsten ikke sige det, men der er forskel på kvinder og mænd. En af de bedste til at vurdere det er Ulrik Wilbek, der i mere end 20 år har trænet både kvinder og mænd på håndboldbanen. Og der er forskelle på at lede de to køn. Kvinderne er mere disciplinerede og gør, hvad træneren siger, mens mændene i langt højere grad byder ind med nye ideer. Selv om den garvede håndboldleder er ængstelig ved at sammenligne kønnene, men i stedet fokuserer på, at det drejer sig om mennesker som helhed, erkender han, at kvinder og mænd har forskellige tilgange til arbejdet.

»Hvis man bliver enige med kvinderne om, hvad der skal gøres, er de utroligt disciplinerede. Så går de efter det, og de gør det. Mænd, der er faglige, vil utroligt gerne byde ind med alt det, de selv synes, de kan. Mænd er mindre autoritetstro og bedre til at byde ind. Nogle gange bliver det for meget, og nogle gange er det smadderdejligt,« siger Ulrik Wilbek.

Overlades til træneren

De store forskelle kommer for alvor til udtryk, når det drejer sig om at tage ansvar for sin egen personlige udvikling. Kvinderne overlader det til træneren, mens mændene selv gør noget aktivt for at blive bedre. I håndboldens verden er selvtræning mest et

fænomen for mænd, mens kvinderne nøje overholder de træningsrammer, som træneren fastlægger.

»Kvindernes svagheit er, at de ikke er lige så villige til at udvikle sig personligt. Både før og efter træning står mændene og øver straffekast eller andre skud. Pigerne træner i den tid, der er afsat til det. De er ikke nær så udviklingsorienterede,« mener den danske herrelandstræner.

Det er sådanne eksempler, der beviser, at der er en mentalitetsforskel. Engagement og spillelyst er sandsynligvis ligeværdige størrelser hund og kat imellem, men indlevelsen er ikke helt den samme. Herrenerne er mere videbegærlige og sætter sig ind i, hvad den næste kamp indeholder.

»Hvis man har et herrehold, ved de næsten altid, hvem de skal spille imod næste gang, hvordan de spiller, og hvem de har på holdet. Hvis man har et damehold er det ikke sikkert, de ved det, fordi det er noget, som træneren fortæller,« siger den danske håndboldlegende, der mener, at kvinder er mere afhængige af deres leder og stiller større krav til denne:

»Pigerne er nok lidt mere passive og afventende. De tænker, at der er nok nogen, der fortæller os det og giver besked, hvor herrerne mere går ind og undersøger det selv. Kvinderne er mere lederafhængige. I hvert fald forventer de mere af deres leder.«

Fem skarpe til Wilbek

Hvornår vinder du dit første guld med herrerne?

Jeg tror, vi vinder en guld inden for de næste tre mesterskaber.

Hvad er din største sejr i karrieren?

Det er OL-guldet, fordi det var så fantastisk en finale. Men VM-guld var også meget, meget stort. Men i virkeligheden er den største sejr vel at køre vores hold frem til at blive så suverænt, som det blev. Til sidst jævnedes vi jo alt med jorden og vandt med 12-13 mål.

Er der nogle beslutninger, du kunne tænke dig at gøre om?

Nej, ikke rigtig. Ikke nogle store beslutninger. Der er nogle ting, der er sket for mig, som har været sjove, og hvor bagefter har tænkt: Der var jeg heldig. F.eks. søgte jeg i 1994 eller 1995 et job, som jeg ikke fik. Det var jeg eddermame glad for, at jeg ikke fik, så var jeg gået glip af det hele. Sådan har der været flere tilfældigheder, hvor jeg har været heldig.

Hvad er din største fejl?

Min største fejl var tilbage i 1993, hvor vi var så rutinerede rent mediemæssigt. Vi lavede et hav af fejl. Vi sendte Rikke Solberg hjem til TV2's Elevatoren midt i turneringen, før vi skulle spille semifinalen, og jeg fyrede jo Anja på gråt papir – eller faktisk gennem avisen, fordi de var så gode til at spille os ud imod hinanden, og det var vi ikke rutinerede nok til at klare. Det var de største fejl. Det kunne vi godt have undgået.

Hvor længe bliver du som lands-træner?

Heldigvis og desværre er det ikke mig selv, der bestemmer det, men jeg har jo sagt lidt i sjov, at jeg kunne tænke mig at være landstræner i 10 år. Så lang tid tror jeg ikke, det bliver, men jeg kunne tænke mig at være det i hvert fald i fem-seks år.

drømmen om herreguld måske aldrig bliver realiseret.

Men han tror på det.

»Det er ikke en fiasko for mig, hvis jeg aldrig vinder guld med herrelandsholdet, fordi konkurrencen er meget hård. Hvis vi kan blive med at ligge i toppen, vil jeg sige, at det er utroligt flot. Men jeg ville da ærgre mig over, hvis jeg ikke skulle vinde guld, fordi sådan er jeg, men jeg er godt klar over, at den risiko er temmelig latent. Lige i øjeblikket er der et par lande, der er bedre end os, og lige bagved ligger en række lande, der kan overhale os,« siger en ydmyg Wilbek.

Den tidligere socialudvalgsformand i Viborg Kommune svarer også ydmygt på spørgsmålet om, hvorvidt han ville være i stand til at give mere end gode råd til er-

hversvilvet. Kunne han også selv drive en virksomhed?

»Jeg er jo et rart menneske forstået på den måde, at det, der ville sværest for mig nok ville være at skære benhårdt ned, som

man nogle gange skal. Men modsat kan jeg jo godt træffe beslutningerne, når det gælder i kampene og fortælle spillerne, at nu bliver det sådan her. Men det er svært at vurdere om, jeg ville være i stand til at kunne drive en virksomhed.

Jeg kunne sikkert være en god HR-chef,« lyder det fra den tidligere Venstre-politiker, der fra 1998 sad fire år i Viborgs byråd og længe var i spil som byens nye borgmester.

Men så ringede håndboldforbundet. Guldet kaldte.

jacob.knudsen@borsen.dk

»Hvis man snakker ledelse i forhold til at nå resultater, handler det om at tro på, at det man gør, er det rigtige«

www.as3selnaes.dk

Professionel sparring til topledere – rådgivning ved jobskifte eller coaching i jobbet

AS3 Selnæs Executive fokuserer på Executive Outplacement og Coaching. Vores forretningsmæssige tilgang og erfarne seniorrådgivere sikrer den enkelte leder en ligeværdig og resultatorienteret dialog på toplederniveau. AS3 Selnæs Executive er en del af Nordic Executive og samarbejder internationalt med Lee Hecht Harrison.

AS3 SELNÆS
executive

Søren Selnæs, direkte telefon 46 94 77 30

Personlighedstest
til medarbejderudvikling kun 100 kr.
pr. test (personlig brug gratis)
www.jobindex.dk/personstest

Jobindex

SEARCH & SELECTION

Få en forretningsorienteret HR-partner
- vi er specialister i at rekruttere medarbejdere indenfor:

- SALG
- MARKETING
- LEDELSE

Vi løser også opgaver indenfor leder- og organisationsudvikling, coaching og team-building.

Læs mere på:
www.gordios.dk
Banemarksvej 50 G
2605 Brøndby
Tlf. 43 44 44 93

Gordios